

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
ALAT PENGUKURAN KINERJA DAN DASAR  
PENGEMBANGAN STRATEGI PADA  
PT. “SM” DI SIDOARJO



OLEH:

WIEMPIE GONODIHARDJO  
3203009276

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2013

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
ALAT PENGUKURAN KINERJA DAN DASAR  
PENGEMBANGAN STRATEGI PADA  
PT. “SM” DI SIDOARJO

SKRIPSI  
Diajukan kepada  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Akuntansi

OLEH:  
WIEMPIE GONODIHARDJO  
3203009276

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA  
2013

**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH DAN**  
**PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya sebagai mahasiswa  
Unika Widya Mandala Surabaya:

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wiempie Gonodihardjo

NRP : 3203009276

Judul Skripsi : Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat  
Pengukuran Kinerja dan Dasar Pengembangan  
Strategi pada PT. "SM" di Sidoarjo.

Menyatakan bahwa tugas akhir skripsi ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan *plagiarism*, saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Saya menyetujui pula bahwa karya tulis ini dipublikasikan/ditampilkan di internet atau media lain (*digital library* Perpustakaan Unika Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sebatas sesuai dengan Undang-undang Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 2-8-2013.....

Yang Menyatakan,

METERAI  
TEMPEL  
PAJAK PENGHASILAN BUKLA  
TOL  
20  
DISKAREY 1360322  
ENAM RIBU RUPIAH  
6000 DJP  
(Wiempie Gonodihardjo)

# HALAMAN PERSETUJUAN

## SKRIPSI

### PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA DAN DASAR PENGEMBANGAN STRATEGI PADA PT. "SM" DI SIDOARJO

OLEH:

WIEMPIE GONODIHARDJO

3203009276

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik  
untuk Diajukan Kepada Tim Penguji

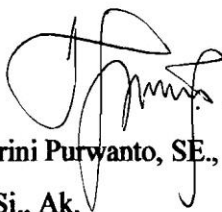
Dosen Pembimbing I,



Toto Warsoko Pikir, Drs. Msi., Ak.

Tanggal: 2-8-2013 .....

Dosen Pembimbing II,



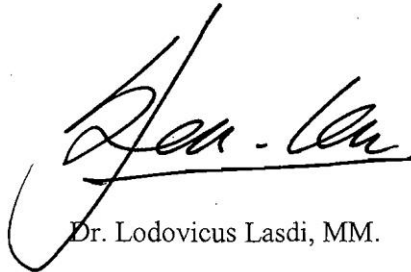
Marini Purwanto, SE.,  
M.Si., Ak.

Tanggal: 5-8-2013 .....

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh: Wiempie Gonodihardjo NRP: 3203009276  
Telah diuji pada tanggal 8 Juli 2013 dan dinyatakan lulus oleh Tim  
Penguji.

Ketua Tim Penguji:



Dr. Lodovicus Lasdi, MM.


Mengetahui:

Ketua Jurusan,



Ariston Oki Apriyanta  
Esa, SE., MA., Ak., BAP.

NIK. 321.03.0566



UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
Fakultas Teologi  
Dekan,  
Dr. Lodovicus Lasdi, MM.

NIK. 321.99.0370

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas nikmat, rahmat, dan karunia yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA DAN DASAR PENGEMBANGAN STRATEGI PADA PT. “SM” DI SIDOARJO” yang dibuat sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Dalam penyusunan Skripsi ini, penulis menyadari telah menerima banyak bimbingan, dorongan dan doa dari berbagai pihak. Seiring dengan rasa syukur yang tiada henti kepada Tuhan Yang Maha Esa, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus buat kasih dan penyertaan-Nya yang telah ikut campur tangan dan membimbing dalam pembuatan skripsi ini dari awal hingga akhir.
2. Toto Warsoko Pikir, Drs. Msi., Ak selaku dosen pembimbing I, atas waktu, kesabaran, perhatian, semangat dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis.
3. Marini Purwanto, SE., M.Si., Ak selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikiran

dengan penuh kesabaran, membimbing, memberi saran dan semangat hingga terselesainya penyusunan skripsi ini.

4. Dr. Lodovicus Lasdi, SE., MM selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
5. Ariston Oki Apriyanta Esa, SE., MA., BAP., Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.
6. Para Dosen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang telah mendidik dan banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan yang berharga.
7. *The Best Family*. Persembahan khusus buat papa dan mamaku yang tercinta, yang selama ini telah banyak mendukung dalam doa dan memberikan kesabaran serta perhatian hingga akhir penulisan skripsi ini.
8. *My brother* Hadiano yang selalu mengajari, membantu dan memberikan motivasi yang terus-menerus dari awal hingga akhir penulisan skripsi ini.
9. *My unnie* Nelliana yang selalu mendampingi, mengganggu, dan memberikan dukungan. (*Big Hug*)
10. Segenap Staf LPKS Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (Bu Tutik, Bu Elis, Bu Ina, Pak Yus, Pak Andreas, Pak Andrew Joewono) yang selalu memberikan dukungan hingga terselesainya skripsi ini.

11. Teman-teman seperjuangan (Edwin, Stariskha, Billy) yang selalu memberikan doa, semangat, serta saran selama penulisan skripsi.
12. Direktur PT “SM” yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian, serta para staf PT “SM” yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam pembuatan skripsi ini.
13. Semua pihak dan teman-teman yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, terima kasih banyak atas segala doa, perhatian, dan dukungannya.

Semoga Tuhan membalas segala kebaikan dan bantuan yang telah kalian berikan. Akhir kata penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis merasa berterima kasih apabila ada kritik maupun saran demi kesempurnaan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati, penulis juga berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Surabaya, Juli 2013

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xii
ABSTRAK .....	xiii
BAB 1. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Sistematika Penulisan .....	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1. Penelitian Terdahulu .....	9
2.2. Landasan Teori .....	10
2.3. Rerangka Berpikir .....	44
BAB 3. METODE PENELITIAN .....	48
3.1. Desain Penelitian .....	48
3.2. Jenis Data dan Sumber Data .....	48

	3.3. Alat dan Metode Pengumpulan Data .....	49
	3.4. Teknik Analisis Data .....	50
BAB 4.	ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	52
	4.1. Karakteristik Obyek Penelitian .....	52
	4.2. Deskripsi Data.....	62
	4.3. Analisis Data .....	73
	4.4. Pembahasan .....	97
BAB 5.	SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	109
	5.1. Simpulan .....	109
	5.2. Keterbatasan .....	111
	5.3. Saran .....	111
	DAFTAR PUSTAKA .....	115

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. Neraca PT. “SM” Per 31 Desember 2010-2012....	63
Tabel 4.2. Laporan Laba Rugi PT. “SM” untuk Tahun yang Berakhir 31 Desember 2010-2012.....	64
Tabel 4.3. Total Pelanggan Tahun 2010.....	64
Tabel 4.4. Total Pelanggan Tahun 2011.....	65
Tabel 4.5. Total Pelanggan Tahun 2012.....	65
Tabel 4.6. <i>Sales Return</i> Tahun 2010-2012.....	66
Tabel 4.7. <i>Manufacturing Cycle Efficiency</i> .....	67
Tabel 4.8. Total Produksi dan <i>Deffect Rate</i> Tahun 2010.....	67
Tabel 4.9. Total Produksi dan <i>Deffect Rate</i> Tahun 2011.....	67
Tabel 4.10. Total Produksi dan <i>Deffect Rate</i> Tahun 2012.....	68
Tabel 4.11. Total Pekerja Masuk dan Total Pekerja Keluar....	69
Tabel 4.12. Total Pelatihan Pekerja.....	69
Tabel 4.13. Absensi Pekerja .....	69
Tabel 4.14. <i>Key Performance Indicators</i> dan Target PT. ”SM”	71
Tabel 4.15. Kinerja Keuangan dari Rasio Likuiditas.....	73
Tabel 4.16. Kinerja Keuangan dari Rasio Solvabilitas.....	76
Tabel 4.17. Kinerja Keuangan dari Rasio Rentabilitas.....	77
Tabel 4.18. Kinerja Keuangan dari Rasio Aktivitas.....	79
Tabel 4.19. <i>Customer Retention</i> Tahun 2010.....	82
Tabel 4.20. <i>Customer Retention</i> Tahun 2011.....	82
Tabel 4.21. <i>Customer Retention</i> Tahun 2012.....	83

Tabel 4.22. % <i>Customer Retention</i> .....	83
Tabel 4.23. % <i>Customer Acquisition</i> .....	85
Tabel 4.24. Retur Penjualan Karena Pengiriman Tidak Sesuai Pesanan Pelanggan.....	86
Tabel 4.25. <i>Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)</i> .....	88
Tabel 4.26. <i>Deffect Rate</i> .....	90
Tabel 4.27. <i>Employee Turnover</i> .....	91
Tabel 4.28. <i>Employee Training</i> .....	91
Tabel 4.29. <i>Absenteeism</i> .....	92
Tabel 4.30. Perbandingan Hasil Kinerja dengan Target PT. “SM”.....	94

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Rerangka Berpikir .....	47
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. "SM" .....	55
Gambar 4.2. MCE Tahun 2010-2012.....	88
Gambar 4.3. <i>Deffect Rate</i> Tahun 2010-2012.....	90
Gambar 4.4. Pemetaan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> PT. "SM" .....	98

## ABSTRAK

Dalam persaingan dunia usaha yang semakin ketat, tidak ada lagi pilihan bagi perusahaan selain meningkatkan kemampuan bersaing dalam jaringan pasar global. Oleh karena itu dengan adanya pengembangan strategi perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara akurat yaitu dengan memperhitungkan aspek keuangan maupun aspek non keuangan agar mampu mengoptimalkan pertumbuhan dan peningkatan kinerja usahanya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dan dasar pengembangan strategi pada PT “SM” di Sidoarjo.

Jenis penelitian ini adalah tanpa hipotesis dimana data yang disajikan diperoleh dari hasil penelitian. Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dan observasi, sedangkan data kuantitatif berupa laporan laba rugi, neraca serta data produksi. Teknik analisis data yang dilakukan adalah melakukan pemahaman visi, misi, dan strategi perusahaan, mendesain KPI dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dan menetapkan targetnya, membandingkan hasil analisis kinerja dengan target yang ingin dicapai perusahaan.

Hasil penelitian dengan menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan yang diukur dengan rasio likuiditas, solvabilitas, rentabilitas dan aktivitas sudah cukup baik. Pada perspektif pelanggan, untuk *customer retention*, *customer acquisition* dan *sales return* sudah baik, meskipun pencapaian untuk mendapatkan pelanggan baru masih sedikit. Perspektif proses bisnis internal untuk *manufacturing cycle efficiency*, dan *defect rate* juga sudah baik meskipun tidak mencapai target. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk *employee turn over*, *employee training*, dan *absenteeism* cukup baik, tidak terjadi perubahan secara signifikan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja, dan strategi.

## ABSTRACT

In the world of business competition intensifies, there is no longer option for companies in addition to improving the ability to complete in the global market network. Therefore, with the company development strategy by using the concept of the balanced scorecard will help the company to make accurate measurements of the performance is to take into account the financial aspects as well as non financial aspects to be able to optimize growth and performance improvement efforts. The purpose of this study is to apply the balanced scorecard as a performance measurement tool and the basis for developing strategies on PT. "SM" in Sidoarjo.

The research is no hypothesis, where the data obtained from the research presented. Type of data used is the qualitative data obtained through interviews and observation, while the quantitative data in the form an income statement, balance sheet, as well as production data. Techniques of data analysis is to understanding the vision, mission and strategy of the company, designing KPI is from each perspective balanced scorecard and target setting, performance analysis comparing the results to be achieved by the target company.

The results using the balanced scorecard suggests that the performance of the financial perspective as measured by the ratio of liquidity, solvency, profitability, and activity is good enough. In the perspective of the customer, to customer retention, customer acquisition and sales returns are good, although the achievement to get new customers is still a little. Internal business process perspective for manufacturing cycle efficiency and defect rate is also good although not reaching the target. Learning and growth perspective to employee turn over, employee training, and absenteeism is good enough, does not change significantly.

*Keywords: Balanced scorecard, performance measurement, and strategy.*